

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA:

PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

PSICÓLOGO

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA CUATRO ÁREAS
OPERATIVAS: LIMPIEZA, LAVANDERÍA, SEGURIDAD,
MANTENIMIENTO Y DOS ÁREAS MÉDICAS: QUIRÓFANO Y
ENFERMERÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA NORTHOSPITAL, EN EL
PERIODO ABRIL-JULIO 2018.**

AUTOR:

David Alejandro Cadena Melo

DOCENTE TUTOR/A:

Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

Quito, enero de 2019

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo/ David Alejandro Cadena Melo, con el documento de identificación N° 1718164229, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy del trabajo de grado titulado: "Diseño de un manual de funciones para cuatro áreas operativas: limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento y dos áreas médicas: quirófano y enfermería para la implementación de un proceso de selección de personal en la empresa NORTHOSPITAL, en el periodo Abril-Julio 2018", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: David Alejandro Cadena Melo
Cédula: 1718164229
Fecha: enero del 2019

DECLARATORIA DE COAUTORIA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de intervención titulado, "Diseño de un manual de funciones para cuatro áreas operativas: limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento y dos áreas médicas: quirófano y enfermería para implementación de un proceso de selección de personal en la empresa NORTHOSPITAL, en el periodo Abril-Julio 2018" el mismo que fue realizado por David Alejandro Cadena Melo, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero 2019



Jimena Alexandra Ramirez Ocaña

C.I. 1716245822

CARTA AUTORIZACIÓN DE EMPRESA



Av. De la Prensa N50-154 y Vaca de Castro
PBX.: (02) 3934 100
LÍNEA V.I.P.: (02) 280 468 (09) 9531 7315
servicioalcliente@northhospital.ec

Quito, 07 de Mayo de 2018

Yo, OBANDO RODRIGUEZ MARIA ROSA, GERENTE GENERAL, de NORTH HOSPITAL CLINMEYD S.A., por medio de la presente informo a ustedes que autorizamos al Sr. CADENA MICO DAVID ALEJANDRO con C.C. 1718164229 para que realice sus practicas pre-profesionales con un total de 320 horas requeridas, además de proporcionarle la colaboración requerida para su proyecto de titulación y publicación del trabajo en la web "Diseño de un manual de funciones para cuatro áreas operativas: limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento y dos áreas médicas: quirófano y enfermería para la implementación de un proceso de selección de personal en la empresa NORTH HOSPITAL, en el periodo Abril-Julio 2018".

OBANDO RODRIGUEZ MARIA ROSA
GERENTE GENERAL DE NORTH HOSPITAL

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación quiero dedicarlo en primer lugar a mis padres por el apoyo y esfuerzo brindado en el transcurso de estos años y en segundo lugar a mis amigos, amigas, compañeros docentes y a la empresa NORTHOSPITAL por permitirme aprender con el pasar del tiempo.

Agradecimiento

Agradezco a mis docentes de mi querida Universidad Politécnica Salesiana por brindar y compartir sus conocimientos para poderlos aplicarlos de la mejor manera desde el momento en que inicie mi carrera y en mi camino dentro del ámbito laboral.

Tabla de contenido

Introducción	1
Primera parte	3
Informe de sistematización del proyecto.....	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	4
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización.....	9
5. Metodología de la sistematización	11
6. Preguntas clave.....	12
7. Organización y procesamiento de la información.....	14
8. Análisis de la información	17
Segunda parte.....	23
1. Justificación.....	23
2. Caracterización de los beneficiarios.....	24
3. Interpretación	26
4. Principales logros del aprendizaje.....	30
5. Conclusiones y recomendaciones	35
6. Referencias.....	39
7. Anexos	42

Índice de gráficos

Figura 1 Ubicación de la Empresa 3

Figura 2 Flujograma Requerimiento y Selección de Personal**¡Error!**

Marcador no definido.

Figura 3 Beneficios de Datos 19

Figura 4 Caracterización de beneficiarios..... 25

Índice de tablas

Tabla 1 Listado de cargos, áreas y funciones	14
Tabla 2 Entrevista de funciones.....	21
Tabla 3 Identificación sociodemográfica de beneficiados.....	24

Índice de anexos

Anexo 1 Formato entrevista.....	42
Anexo 2 Modelo de recolección de información de funciones.....	44
Anexo 3 Financiamiento.....	44
Anexo 4 Cronograma de actividades	46
Anexo 5 Árbol de Problemas.....	47
Anexo 7 Formato de manual específico de funciones y de competencias laborales	49
Anexo 8 Tabla de conceptos y niveles de las habilidades de los descriptivos de cargo	61

RESUMEN

El objetivo principal de la presente sistematización consiste en reconstruir la experiencia práctica de la intervención ejecutada en NORTHOSPITAL, en el que se diseñó un manual de funciones para las áreas operativas: Limpieza, Lavandería, Seguridad y Mantenimiento y dos áreas médicas: Quirófano y Enfermería con el fin de aportar a procesos de selección de personal, dependiendo de los cargos que requiera la Empresa de las áreas ya mencionadas.

Se utilizó una orientación histórica dialéctica como eje, el cual consiste en posicionarse en una línea temporal para apreciar la situación inicial y final del presente trabajo, la metodología que se utilizó tiene un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas y trabajando con una población de quinientos colaboradores se tomó una muestra de quince colaboradores, siendo siete hombres y ocho mujeres en los que se encuentran jefes de las áreas anteriormente mencionadas y del personal subordinado que aleatoriamente brindaron su aporte que trabajan en las áreas médicas y operativas.

Palabras claves: Cargos, Selección de personal, Manual de funciones.

ABSTRACT

The main objective of the present systematization is for reconstructing the practical experience of the intervention implemented in NORTHOSPITAL, in which a function manual was designed for the operational areas: Cleaning, Laundry, Security, Maintenance and two medical areas: Operating Room and Nursing with the purpose of contributing to personnel selection processes, depending on the positions required by the Company in the mentioned areas.

A dialectical historical orientation was used as an axis, which consists of positioning itself in a timeline to appreciate the initial and final situation of the present work, the methodology that was used has a qualitative approach, using interviews and working with a population of five hundred collaborators, a sample of fifteen employees was taken, seven men and eight women in which are leaders of the mentioned areas and of the subordinate workers that randomly provided their contribution whose staff working in the medical and operational areas.

Keywords: Positions, Personnel selection, Function manual.

Introducción

La información del presente trabajo de sistematización está dividida en dos partes, la primera contiene ocho puntos y consta de un informe de la sistematización, en el que se encontrarán datos informativos del proyecto, del que se toma como referencia para realizar la sistematización, como tal., Es decir tema; el tipo de intervención y lo referente a la institución.

El presente trabajo de titulación se enfoca en sistematizar la experiencia práctica de intervención en la empresa privada NORTHOSPITAL, en la que se propuso el diseño de un manual de funciones, que solvete las necesidades emergentes y delimite las competencias de cada cargo, tomando como referencia el estado actual en el que desarrollan las actividades los colaboradores para que cumpla con la demanda de mejoras de la empresa respecto a las funciones de los cargos y el proceso de selección.

El tercer punto de la primera parte se localiza el eje de la sistematización, mismo que trata de una orientación histórica dialéctica relacionado con las funciones en el que se tomó un punto de partida del estado actual, en el que se halló varios inconvenientes en el desarrollo de las actividades de los colaboradores y la situación final o ideal que sería el minimizar o erradicar la problemática mencionada ya que en el objeto de la sistematización se realizó un levantamiento de información de los cargos de la empresa con el fin de que los colaboradores tengan claras sus funciones y competencias. Además, que sirve de guía para mejorar el proceso de selección.

La metodología tiene como base un enfoque cualitativo, con diseño transversal, que permitió la recolección de datos mediante experiencias vivenciales de los implicados; esta información se organizó y procesó con la participación del

Área de Gestión de Talento Humano, mediante una matriz. Y finalmente en el octavo punto se analizó la información proporcionada por los colaboradores en el que se encontró sus percepciones de la problemática a intervenir.

Por otro lado, en la segunda parte del trabajo se encuentra la justificación, aquí se pretendió dar respuesta al por qué realizar la sistematización, con el fin de mitigar los problemas detectados en las áreas afectadas.

Para el desarrollo de la interpretación, se tomó como referencia el objetivo, el objeto y el eje de la sistematización, además de los datos obtenidos a lo largo del proyecto para dar respuesta a las preguntas clave. En cuanto a los principales logros de aprendizaje, se consideró los aprendizajes adquiridos dentro y fuera de la Universidad. Con toda la información planteada se establecieron conclusiones y recomendaciones.

Primera parte

Informe de sistematización del proyecto

Datos informativos del proyecto

1.1 Tema

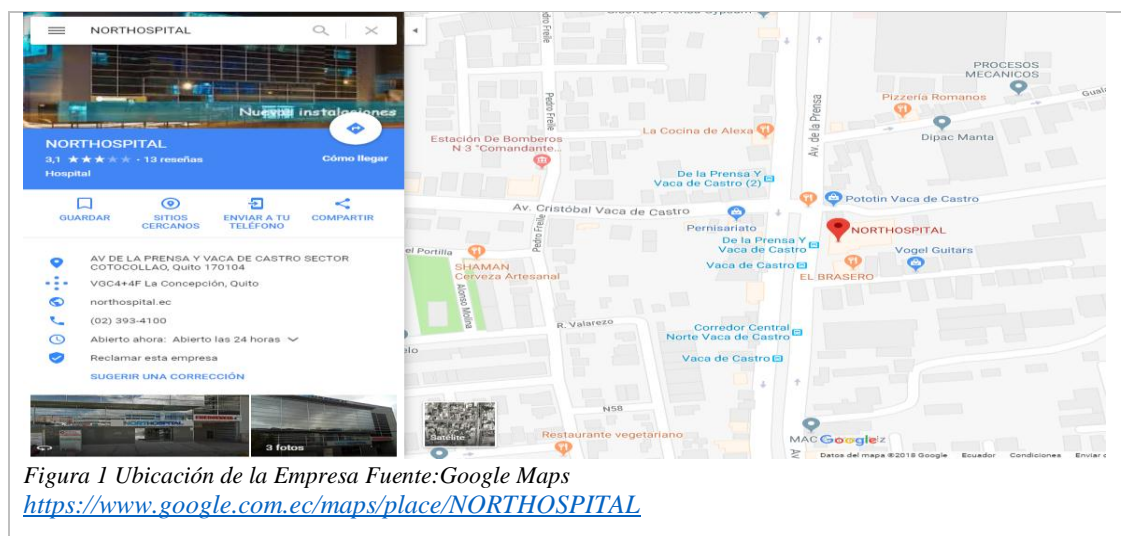
Diseño de un manual de funciones para cuatro áreas operativas: limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento y dos áreas médicas: quirófano y enfermería para implementación de un proceso de selección de personal en la empresa NORTHOSPITAL, en el periodo Abril-Julio 2018.

1.2 Tipo de intervención

Experiencia práctica desde una intervención psicosocial de carácter laboral organizacional.

1.3 Institución de intervención

NORTHOSPITAL, empresa dedicada a la prestación de servicios médicos para la salud, la cual se encuentra en el norte de la ciudad de Quito, en el sector de Cotocollao.



Objetivo de la sistematización

El presente objetivo de sistematización consiste en realizar la reconstrucción de la experiencia práctica de intervención ejecutada en NORTHOSPITAL, en el cual se diseñó un manual de funciones para los colaboradores, y que de esta forma el proceso de selección del personal se encuentre beneficiado.

Los problemas identificados en el presente trabajo de sistematización, radican en la despreocupación del Área de Gestión del Talento Humano en asignar funciones al personal de todas las áreas de trabajo, la falta de seguimiento del área o el tiempo sumamente reducido para realizar la actualización de funciones de los colaboradores y con lo mencionado generando en la empresa un deficiente servicio, falencias en el desarrollo de actividades y estancamiento en los procesos.

Así pues, considerando la percepción de los colaboradores en cuanto al desarrollo de sus actividades y mediante las herramientas de diagnóstico se identificaron problemas, como; desconocimiento de las funciones que debían ejecutar en sus lugares de trabajo, se presentaron varios inconvenientes y malestares, ya que los jefes encargados de algunas áreas, al momento de realizar las inducciones al cargo, lo realizaban de forma verbal, aumentando inconvenientes recurrentes, por consiguiente si el Área de Gestión del Talento Humano, al tener un manual de funciones acorde a las necesidades de NORTHOSPITAL podrá verse beneficiado al tener una herramienta que clarifica los pasos a seguir desde la fase de selección hasta la incorporación del mismo.

Coincidiendo con Sandoval (2016), las causas de esta problemática fueron que no se les había mencionado todas las funciones referentes al cargo que debían

realizar y que, al no estar delimitadas claramente, les encomendaban realizar ciertas actividades que salían de las competencias de su cargo.

Estas falencias que se observaron en los colaboradores al momento del desarrollo de las actividades, facilitaron que el Área de Gestión de Talento Humano brinde total apertura para solventar la necesidad de implementar un manual de funciones que permita reducir y evitar inconvenientes en la realización de las funciones de los colaboradores, logrando que cada uno de ellos tenga presente cuales actividades son de su competencia en relación al cargo que desempeña.

Teniendo en consideración que muchos de los trabajadores no tenían claras todas las funciones del cargo que ocupaban, por el desconociendo de las actividades que debían realizar, confirmando la importancia del presente trabajo. Por lo cual, visualizar de forma clara las condiciones referentes a las variables de conocimiento del cargo que afectan a los colaboradores ayuda a la sistematización de la experiencia del diseño del manual de funciones.

Los datos que se obtuvieron sirvieron para que el manual posea una estructura que identifique cuales son las funciones de cada colaborador, las competencias que se deben poseer, los procesos y procedimientos que están bajo su dependencia, de manera que sea de fácil comprensión a cada lector gracias a la uniformidad de su estructura (Universidad del Pacífico, 2017).

A través de una matriz de perfil de cargo, diseñado por la empresa se recopiló información acerca de las funciones, responsabilidades y obligaciones correspondientes a cada cargo.

Eje de la sistematización

El eje de la sistematización de dio en una orientación histórica dialéctica que consiste en posicionarse en una línea temporal para apreciar la situación inicial y la situación final, tal como menciona Samudio (1998) con lo cual se identificó la dinámica entre la problemática a trabajar y los resultados conseguidos y como estos han satisfecho a los objetivos planteados por el equipo de trabajo que se menciona en este escrito, en cuanto al diseño de un manual de funciones. Se coincide con Sandoval (2016), cuando menciona que, para que los colaboradores no presenten dificultades en su cargo, el proceso de selección debe comprometerse a encontrar al candidato con el perfil más acorde a las exigencias del cargo, desde esta se aprecia la correcta realización a la eficacia de sus funciones, aquí si puede identificar como este manual es de apoyo en el proceso de selección.

El eje de la sistematización consiste en una orientación histórica dialéctica que consiste en posicionarse en una línea temporal para apreciar la situación inicial y la situación final, tal como menciona Samudio (1998), en cuanto al diseño de un manual de funciones. Coincide con Sandoval (2016), cuando menciona que, para que los colaboradores no presenten dificultades en su cargo, el proceso de selección debe comprometerse a encontrar al candidato con el perfil más acorde a las exigencias del cargo, desde esta se aprecia la correcta realización a la eficacia de sus funciones.

La información recolectada se la tomó como referencia, para que se generen modificaciones correspondientes a los manuales de la empresa y así se lo convierta en una guía de suma utilidad para el área.

Coincidiendo con Alonso & Osguenda (2006) se puede decir, que las organizaciones son espacios en los cuales convergen diversos factores que influyen

en los colaboradores, quienes desde el momento en que ingresan a ser parte de esta, deben ser dotados de todo conocimiento referente a su rol y las funciones que sean competencia de su cargo.

Desde el requerimiento proporcionado por los directivos de la empresa y correlacionados con la fase diagnóstico, se tomó al manual de funciones como la base principal del presente trabajo y así de modo colateral mejorar los procesos de selección, ya que la información que se posee en NORTHOSPITAL no cubre la demanda del cargo según los requerimientos del giro de negocio de la empresa. Por lo cual, al momento en que los colaboradores realizaban sus funciones al no ser demarcadas de forma clara se presentaban conflictos entre las que se deben hacer relacionadas con su cargo, generándose así la problemática de intervención.

Esto relacionado a la selección de personal en caso de que el colaborador no se encuentre alineado al requerimiento del cargo, genera inconvenientes en la necesidad de la organización como el que se menciona continuación:

Desde la dinámica de calidad y productividad, el tiempo empleado para los procesos que se requieran es de vital importancia, en este caso para selección, en el cual el escoger la mejor relación entre el cargo y el colaborador genera motivación en el trabajo desempeñado ya que minimiza el impacto de desconocimiento de los nuevos colaboradores. Por lo que coincidiendo con Gan & Triginé (2006), el contar con una herramienta que permita mitigar inconvenientes respecto a las funciones de los cargos, que posibilite un correcto desempeño en la selección de personal, es de vital importancia y de apoyo para las organizaciones que priman por mantenerse en el mercado mediante la correcta aplicación de su talento humano.

Para de esta manera reducir contrariedades en los diversos procesos de la empresa y así facilitar a que el colaborador cumpla sus funciones de acuerdo con las especificaciones de su cargo, de tal manera que el manual se estructure como una guía que permita de forma clara y concisa percibir las delimitaciones de las competencias de su cargo, y mantener a la marca en el mercado.

Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización es el diseño de un manual de funciones que se realizó con el levantamiento de la información de los cargos de la empresa, lo que representa, que esta herramienta, sirva para que los colaboradores tengan claras sus funciones y competencias, al igual que el manual sirve de guía para optimizar el proceso de selección y mejorar así la eficiencia del trabajo desempeñado.

La importancia y utilidad que posee un manual de funciones dentro de una empresa se la ha tomado de la siguiente manera “es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal” (Ríos, 2010).

Teniendo en cuenta que el manual de funciones para Alvear (2015), debe poseer exigencias de contenido tecnológico, metodológico, empresariales y social, permitiendo diferenciar competencias de los colaboradores de la organizaciones, para un correcto desarrollo de sus perfil profesional coincidiendo con Chiavenato (2011) y por último tiene como objetivo aportar como una herramienta para sistematizar las funciones y describir los puestos de trabajo apoyado en Sandoval (2016), con el fin de reducir tiempos de ejecución, delimitar funciones que deben ser cumplir los puestos, esta herramienta puede ser focalizada como un instrumento de integración de los trabajadores o su vez para encaminar al nuevo personal a su puesto de trabajo aportando a que su adaptación sea de mayor provecho al poseer parámetros claros y establecidos.

Para lo cual llevar a cabo la elaboración del manual se enfoca en brindar apoyo para que se mejore el desempeño de las funciones y estas se ejecuten de manera eficaz para el personal de NORTHOSPITAL, que se beneficia del mismo, el manual pudo crear mejoras continuas a los cargos, el mismo que se lo puede

utilizar para mejorar los cargos de otras que soliciten reestructura, teniendo en cuenta que con esta herramienta se busca el desarrollo de procedimientos de trabajo y otros métodos que aporten al alcance de objetivos de la organización.

Dando así que el diseñar un manual de funciones que contenga representaciones claras de los cargos de los colaboradores en el cual se evidencie de forma clara y precisa la identificación y descripción, las principales funciones, las competencias, las responsabilidades, los requerimientos que deben ser ejecutados de forma eficaz para su correcta aplicación dentro de la empresa, permitiendo así que los colaboradores se mantengan motivados al tener en claro la asignación de sus funciones.

Logrando así aprovechar el talento humano y recursos materiales al máximo, proporcionándoles a los colaboradores la información necesaria sobre sus actividades, su ubicación en la estructura empresarial y las diversas líneas de mando existentes. Para elaborar descriptivos de cargos requiere que se consiga datos de relevancia que sean específicos al cargo, para que se dé una mejor adaptabilidad y objetividad al trabajo y se delimiten competencias requirentes del cargo, así como sus apartados específicos.

Metodología de la sistematización

La metodología aplicada en la sistematización consideró la referencia planteada en el proyecto, la misma que tiene como base un enfoque cualitativo, de diseño transversal observacional que apoyado en Iglesias, (2008) este refiere a datos únicos sobre la problemática identificada desde varios puntos de vista y como herramientas se utilizó la entrevista y la observación no participativa. Las mismas que permiten la recolección de datos expresados mediante las experiencias vivenciales de los involucrados Monje (2011).

El trabajo de recolección, se realizó con la colaboración de quince trabajadores de una población de 500, entre los que se encuentran ocho mujeres y siete hombres respectivamente, teniendo en cuenta que entre ellos se encuentran jefes y subordinados. Este proceso de recolección se llevó a cabo en las instalaciones de NORTHOSPITAL,

Con ellos se llevó a cabo la recolección de datos con observaciones no participativas y entrevistas semiestructuradas de forma abierta con la finalidad que las y los entrevistados pudieran describir las funciones que realizan en sus puestos de trabajo.

Para Hernández et al. (2014), la entrevista se la entiende como una herramienta que permite conseguir descripciones de sucesos de la contribución del grupo, proporcionando la participación en la investigación, misma que se puede estructurar según la conveniencia del investigador para los participantes.

Entendida de otra manera fue utilizada dicha herramienta porque “permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información” (SUMMON PRESS, 2018).

En cuanto a la observación no participativa, el investigador, recolectó datos sin ser partícipe directo, logrando así no alterar la información, mediante el uso de registros documentados que son puestos en análisis para resolver la veracidad de los datos en relaciona la situación inicial y su consecución final.

Se trabajó bajo la premisa de las siguientes variables referentes a la persona, al lugar, al tiempo, las cuales las detallan de la siguiente forma:

Referente a la persona se tomó en cuenta el sexo ya que se trabajó con hombres y mujeres, la edad entre la que se encuentran, las actividades se enfocaron en las funciones relevantes que realizan en sus puestos de trabajo.

En lo referente al lugar, se tomó en cuenta las características de su lugar de trabajo y que las funciones se desempeñan dentro de las instalaciones del hospital.

Finalmente se tomó en cuenta la duración o periodos de tiempo en que se cumplen las actividades y las características que a ellos les permitiera finalizar sus funciones de forma más eficaz y eficiente.

Preguntas clave

La formulación de las siguientes preguntas clave, servirán de referencia al momento de desarrollar el apartado de interpretación y en la generación de las conclusiones:

Preguntas de inicio:

¿Quiénes serán los beneficiarios del manual de funciones?

¿De qué modo se desarrollarán las actividades con los participantes?

¿Qué proceso se pretende mejorar con el manual de funciones?

1.4 Preguntas interpretativas:

¿Cómo se logra que los colaboradores participen en la realización del proyecto?

¿Cuál ha sido el rol representativo el área de Gestión del Talento Humano para la realización del proyecto?

¿De qué manera la empresa colabora con el desarrollo de las actividades?

1.5 Preguntas de Cierre

¿Cuál fue la expectativa de la organización con el desarrollo de la herramienta?

¿Cómo fue percibida y aceptada la realización de las actividades del manual por el jefe del área de Gestión de Talento Humano?

¿De qué forma impacto el levantamiento de la información mediante las actividades programadas con los colaboradores?

Organización y procesamiento de la información

Mediante la metodología cualitativa antes descrita, se organizó la información recopilada, para la cual se contó con la participación del Área de Gestión de Talento Humano en la consecución del cronograma de actividades, mediante un matriz en la cual se detallan factores como el área a intervenir, los cargos solicitados y se dio uso a la información brindada por la empresa para el procesamiento de la información para que se alineé respecto al giro de negocio.

Tabla 1:

Listado de cargos, áreas y funciones:

CHEK LIST DE ÁREAS	
Nombre del área	Cargos que comprende el área
Limpieza	Jefe de área
	Auxiliar de limpieza
Lavandería	Jefe de área
	Auxiliar de lavandería
Seguridad	Jefe del área
	Guardias de Seguridad
Mantenimiento	Coordinador del área
	Auxiliar de mantenimiento
Emergencia	Jefe de Médicos Residentes
	Médico Residente
	Jefe de Enfermeras
	Enfermera
	Auxiliar de enfermería
	Camillero
Quirófano	Cirujano (Especialista)

Nota: Check list de áreas

Elaborado por
(2018).

	Anestesiólogo
	Supervisor de quirófano
	Enfermera instrumentista
	Enfermera circulante
	Camillero

Cadena, D.

Fue posible controlar el avance del proyecto al tener un documento en el que se tiene una estructura de la información misma que se encuentra organizada al contar con una lista de las áreas de trabajo y cargos de las mencionadas a ser intervenidas de acuerdo a las funciones que desempeñan.

Al procesar la información de las entrevistas aplicadas al grupo beneficiario, deben realizarse con el apoyo del formato que contrasté la complejidad, la periodicidad, consecuencias y fines de las actividades (Catalina, 2011). Para así diferenciar las funciones designadas por autoridades y de esta forma asignar las funciones correspondientes para armar los descriptivos de cargo. Logrando así que el proceso de selección se beneficie en sus fases desde reclutamiento hasta contratación e inducción como lo refleja el siguiente flujograma.

Flujograma para Requerimiento y Selección de Personal

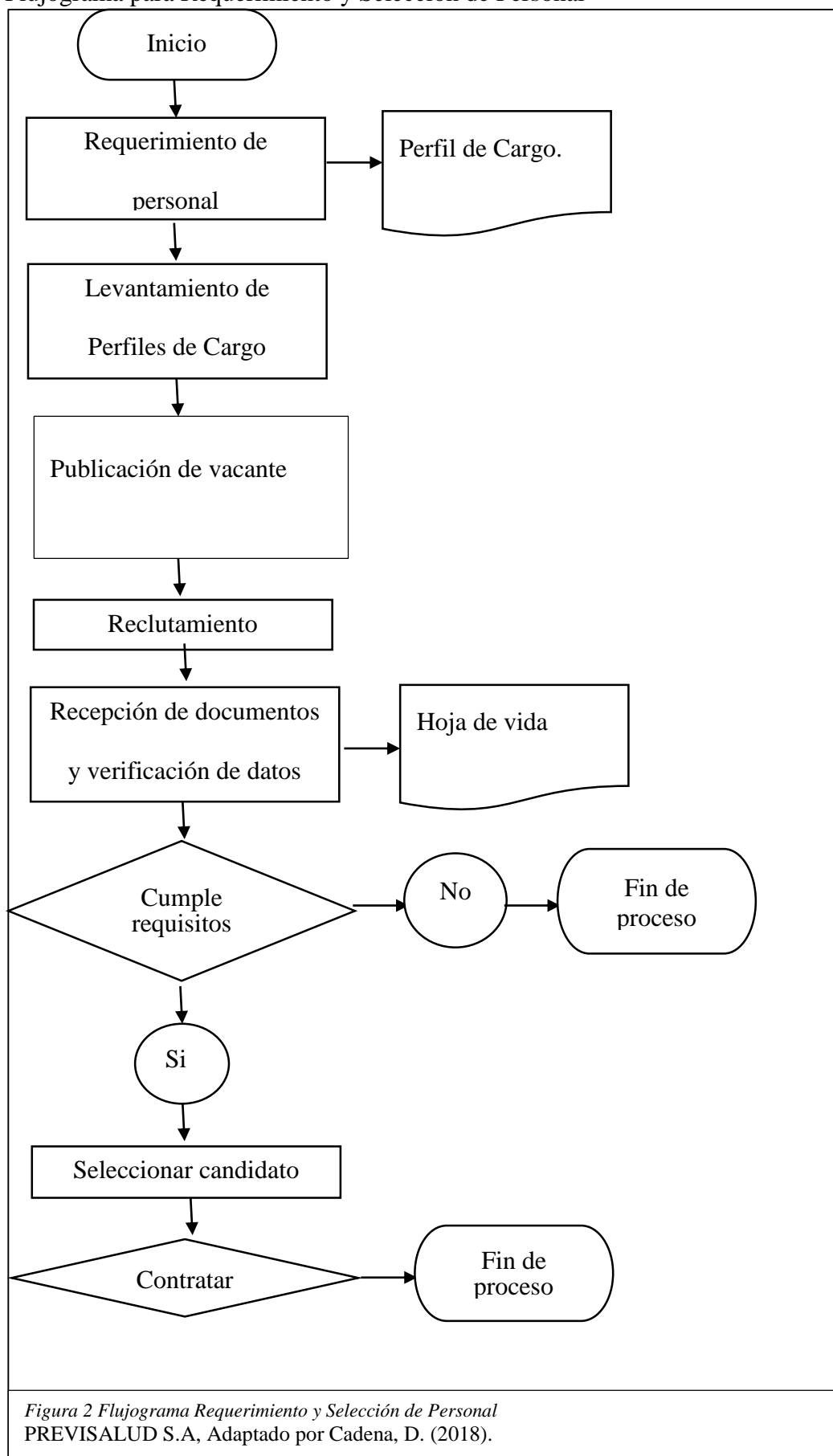


Figura 2 Flujograma Requerimiento y Selección de Personal
PREVISALUD S.A, Adaptado por Cadena, D. (2018).

Análisis de la información

La información proporcionada por los colaboradores respecto a las funciones que desempeñan en su cargo generó que ellos mismos, encuentren límites en sus cargos que son proporcionados para que estos no sean víctimas de afecciones o llamados de atención.

Por lo que en el caso de las entrevistas tras ser aplicadas se pudo comparar entre la apreciación que tiene el jefe de área sobre las funciones que debe realizar un subordinado, logrando de esta forma verificar que algunas de las funciones que realizan ciertos colaboradores no están bien enfocadas generando problemas en las áreas de trabajo.

De este modo las herramientas aplicadas refirieron información pertinente como se describen a continuación:

La entrevista proporcionó datos importantes sobre las percepciones de los colaboradores hacia la problemática a intervenir. Ya que la misma enfocaba en las falencias de su trabajo como por ejemplo la cantidad recurrente de memorándums al personal

El segundo punto inicia con la condensación de información en tablas de síntesis, mismo que se realizó según diagrama de barras porcentual. Generando como resultado una aclaración de las funciones o actividades, a más de las percepciones de malestar que se generan por los llamados de atención de los superiores, y a su vez una guía para elaborar de manera adecuada los perfiles de cargo y el manual de funciones.

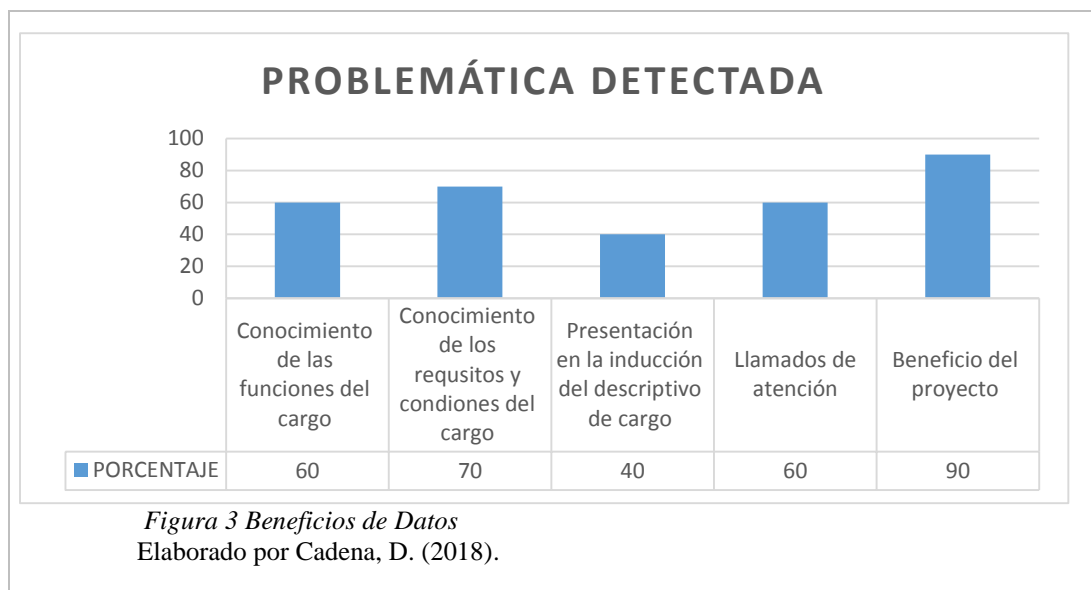
Los colaboradores perciben que ellos conocen sus funciones, el motivo por el que tienen conocimiento de las mismas ocurre al momento que fueron aplicadas las entrevistas a los colaboradores siendo ellos quienes mencionan un 60% de total

de actividades que deben desempeñar, ya que algunas de ellas se encuentran detalladas en los descriptivos de cargos que pueden ser revisados en los anexos de la presente sistematización.

Por otro lado, un 70 % de los colaboradores aprecian conocer totalmente las características y requisitos que demanda el cargo para su correcta ejecución, los colaboradores expresaron que esta información la obtuvieron dentro del proceso de selección al cual accedieron.

El 40% corresponde al personal que en la inducción a su área de trabajo se le presento el descriptivo de cargo con el cual pudo acceder a la directrices que debe cumplir dentro de su puesto de trabajo con la finalidad de realizarlas de forma eficaz en la empresa, mientras que el porcentaje restante al no haberle presentado o proporcionado el mismo genera falencias como nos muestra el siguiente punto en el cual el 60% de los entrevistados manifestó en alguna ocasión ser amonestado por no realizar de forma adecuada las funciones que le fueron encomendadas.

Por último, si la empresa tendría esta herramienta se estima se minimicen las falencias y se logre una mejora en un 90 % de los colaboradores ya que, al tener una guía acorde a las competencias del cargo, resulta de beneficio para ellos y la empresa ya que de esta forma se puede mitigar las falencias y los llamados de atención al tener de forma clara las limitaciones del cargo y de las competencias precisas del mismo.



Coincidiendo con Molina (2002), para elaborar los perfiles de cargo se formula una estructura simple que permita a las personas entender en un lenguaje común el contenido de estos, razón que se tomó en correlación con las autoridades y el área Gestión de Talento Humano al tener un formato preestablecido con lo cual se pudo dar inicio a la elaboración de los mismos siguiendo y respetando los lineamientos del perfil de cargo que tiene NORTHOSPITAL, ya que en la herramienta mencionada se detalla de forma minuciosa las limitaciones de la información que necesita la empresa y de esa manera agilizar el proceso mencionado, investigando cada una de las funciones de los cargos que contiene el manual de funciones.

Al momento en que se finalizó la elaboración de perfiles de cargo de todas las áreas solicitadas, el manual de funciones tuvo relevancia ya que una vez que se definieron los parámetros de forma ordenada y de manera adecuada esperada por la empresa, las áreas de trabajo dieron uso al mismo con mayor agilidad y efectividad, obteniendo resultados aceptables con un producto completo y listo para ser implementado y ejecutado en la organización.

Todo esto se complementó con la parte de académica que potenció el desarrollo de la investigación y de síntesis de información para su correcta discriminación y aplicación a un grupo específico de trabajo de la población que fue utilizada para las acciones de mejora. Logrando así que las líneas directrices del trabajo se apliquen de forma eficiente y que el mismo sea de beneficio para los colaboradores, ya que es competencia de la psicología laboral el delimitar y evitar que las funciones realizadas en el trabajo sean conflictivas y perjudiciales a los colaboradores quienes son los afectados si no se posee un diseño correcto (Catalina, 2011)

Apodaka (2004), menciona que el hecho de, socializar toda información pertinente es competencia talento humano, y en la aplicación de la sistematización se ha podido desarrollar conocimientos que fueron adquiridos en la academia, como el manejo de los factores motivacionales para la total apertura y aceptación del presente trabajo en la realización de actividades dispuestas y saber sobrellevarlas dependiendo de las complejidades que se presentaron.

Los factores motivacionales y de planificación estratégica se mantiene a niveles aceptables ya que en estos las escalas de puntuación indicaban una satisfacción alta según las puntuaciones recolectadas, por lo que se decidió optar por lo más conveniente para los trabajadores y el funcionamiento interno de la empresa.

El Manual de Funciones permite que sean identificadas las falencias dentro de la organización respecto a las funciones de los colaboradores, ya que se puede cortar la brecha entre lo requerido por el cargo y lo que lo colaboradores poseen.

Ya que de este modo se toman decisiones correctas que proporcionen soluciones a los problemas de esta competencia, ya que se crean espacios de

aperturas entre los colaboradores quienes basados en sus percepciones y experiencias brindan información para mejoras continuas en el cargo que deben ser contratadas con los conocimientos teóricos y técnicos a los que este mismo se encuentra sometido.

Tabla 2
Entrevista de funciones.

Entrevista de funciones	
Categoría	Metas
Generar entrevista de percepciones de conocimiento del manual de la empresa	Entrevistar a cada colaborador pertinente que fue autorizado por los directivos en el cronograma de actividades para obtener información relevante de sus percepciones acorde a las funciones desempeñadas.
Presentar las condiciones iniciales y de mejora aplicadas en el manual	Brindar las percepciones que han tenido los colaboradores respecto a la poca información de funciones a realizar y las mejoras percibidas.
Enseñar la estructura del manual que se tiene y las mejoras que se realizan	Explicar los beneficios de poseer un manual de funciones acorde a la descripción del cargo y las especificaciones que se deben cumplir con el mismo.
Evaluar las percepciones de mejora de las funciones correspondientes al manual de funciones proporcionado para cada cargo	Concientizar a todos los involucrados de las mejoras paulatinas de tener un manual que sea acorde a cada cargo en el cual se demiten las funciones, las competencias y lo requerimientos que permitan mejores desenvolvimientos a los colaboradores en la consecución de sus funciones.

Nota: Entrevista de funciones
Elaborado por Cadena, David (2018).

Dada la complejidad de la recolección de información se trabajó en conjunto con el Área de Gestión de Talento Humano, para que los turnos de los

colaboradores sean adaptables a las condiciones del investigador, y que de esta manera no se generen inconvenientes al momento en que el trabajo suponga que el colaborador deba acreditar espacio en su tiempo libre para el proyecto.

SEGUNDA PARTE

1. Justificación

La presente sistematización se produjo por la necesidad de que se mitiguen los problemas detectados, en las áreas operativas tales como son lavandería, limpieza, seguridad, mantenimiento y dos áreas médicas que son emergencia y quirófano, dado los constantes reportes de los responsables de área y las quejas presentadas por los colaboradores al Área de Gestión de Humanos.

Para lo cual, se pretende aplicar el presente manual a todos los cargos de la empresa, para que se potencie el desarrollo de la organización y de las personas que son partícipes de la misma; evitando así deficiencia en el servicio, falencias en el desarrollo de actividades o estancamiento de procesos dentro de las mismas, las cuales han generado así que se creen inconvenientes en los colaboradores.

Por lo cual el diseño de un manual de funciones que sea un complemento al proceso de selección de personal en la empresa NORTHOSPITAL fue de viabilidad que supuso mejorar las condiciones de vida laboral de los colaboradores al delimitar de forma clara las funciones. De esa forma se abre la posibilidad que el personal pueda ofertar un servicio de calidad al realizar su trabajo, minimizando falencias al desarrollar las actividades cotidianas en sus respectivos cargos y de esa manera siguiendo los procesos adecuados mismos que la empresa espera de los colaboradores.

Entendiéndolo de otra manera, la herramienta mencionada será un gran aporte para el Área de Gestión de Talento Humano, porque podrán brindar a los colaboradores de la empresa una guía de acuerdo a las necesidades que espera el hospital que cumplan dentro de sus puestos de trabajo, siendo posible que los

colaboradores puedan apoyarse y tener un documento en el cual puedan comprender de una forma mucho más clara lo que se espera de ellos.

2. Caracterización de los beneficiarios

Se tuvo la oportunidad de trabajar con personal operativo y médico, teniendo en cuenta que cada uno de los grupos tiene diversas funciones en la empresa, todos ellos aportaron significativamente en este proyecto.

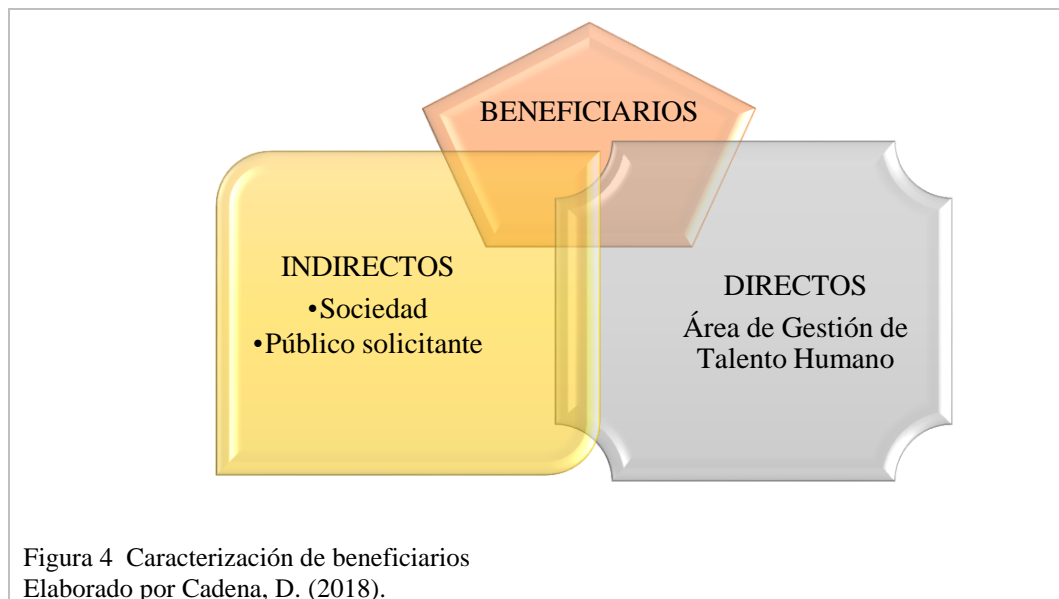
Condiciendo con Robbins & Judge (2013), la información recolectada se procedió a generar un manual de funciones que englobe preocupaciones de los directivos y de los colaboradores, quienes buscan mejorar día con día y así beneficiar a la empresa.

Para lo cual en la siguiente tabla se distribuyó de forma ordenada los factores sociodemográficos de los beneficiarios de primera línea de acción, quienes se mostraron dispuestos a dar pasó a la consecución de proyecto.

Tabla 3
Identificación sociodemográfica de beneficiados

Sexo	N°	Edad	N°	Escolaridad	N°	Años en la empresa	N°
Hombres	7	18-35	5	Bachillerato	4	0-4	6
Mujeres	8	36-60	10	Superior	11	5-10	9
Total	15	Total	15	Total	15	Total	15
Estado civil	N°	Turno de trabajo	N°	Lugar de residencia	N°	Ingresos	N°
Soltero – Viudo	10	Fijo	2	Cercana al sector norte	8	De 386 \$ a 800 \$	11
Casado – Unión libre	5	Rotativo	13	Lejana al sector norte	7	De 801 \$ a 1600 \$	4
Total	15	Total	15	Total	15	Total	15

Nota: muestra asignada para identifica
Elaborado por Cadena, D. (2018).



Dentro de este apartado se tomó en cuenta diversos aspectos como son edad, sexo, nivel de escolaridad, áreas de trabajo, número de participantes, nivel de ingresos, los cuales ayudaron a discriminar que la percepción y el conocimiento de los colaboradores con relación a su cargo, mismas que se detallan a continuación: Referente al número participantes de quince participantes entre los cuales siete fueron hombres y ocho mujeres respectivamente; las edades que bordean es desde los dieciocho hasta los cuarenta años de edad, teniendo en cuenta que el nivel de escolaridad comprende entre bachilleres hasta profesionales con títulos de cuarto nivel, los cuales los capacita para el desarrollo de los cargos asignados.

Finalmente, lo referente a ingresos de los mismos en el que esta desde el salario básico unificado que es \$386 hasta los \$1600, teniendo en cuenta que los colaboradores mencionados se encuentran laborando con los beneficios de ley., estos tomados para la percepción socioeconómica de las personas y su satisfacción entre sueldo y cargo.

3. Interpretación

La interpretación se analiza en conjunto con el eje de sistematización, el objetivo, la experiencia práctica y el objeto del proyecto con los cual se da respuesta a las preguntas claves, toda esta base teórica permite que el manual de funciones sea de apoyo para el proceso de selección lo que mejora la calidad de colaboradores dentro de NORTHOSPITAL.

Las áreas médicas y operativas que colaboraron con el diseño del manual de funciones se ven potenciadas al poseer delimitadas competencias referentes a sus actividades, lo cual ayuda el Área de Gestión de Talento Humano a que el proceso de selección se vea favorecido ya que al tener esta herramienta estructurada de forma clara y precisa se contará con el perfil del personal que mejor se adapte al requerimiento del cargo, para lo cual la información obtenida con los participantes trabajada mediante un cronograma de actividades refieren datos de suma utilidad para la estructura y contenido del manual.

Mediante la planificación de actividades con el apoyo del Área de Gestión de Talento Humano se logró la total participación de los colaboradores al indicar los beneficios que tiene el contar con un manual de funciones que delimite las competencias y responsabilidades de cada cargo, mediante la disposición de tiempo proporcionada por la empresa para la recolección de información y procesamiento de los datos obtenidos, logrando así un beneficio mutuo para la empresa y los colaboradores.

Además, con la recolección de datos pertinentes acordes a las percepciones de los colaboradores y la parte académica, se diseñó el manual de funciones, el cual potenció que en los cargos sean delimitadas sus funciones y de esta forma puedan realizar su trabajo de forma eficiente, con lo cual tanto el personal de las áreas

previamente mencionadas como empresa se ven favorecidos y de esta forma talento humano mantiene motivado al colaborador y mejora el proceso de selección al escoger el perfil que mejor se adapte al requerimiento del cargo. Así mismo, las actividades fueron desarrolladas en las instalaciones de la empresa con la finalidad de observar como a los participantes en sus distintos puestos de trabajo.

La manera en que se logró que participen los colaboradores en el proyecto fue mediante unas entrevistas a jefes de área y subordinados de las áreas de trabajo que se mencionaron, de antemano con una autorización del jefe de área de Talento Humano para la aplicación de la herramienta y con el consentimiento de cada uno de los participantes de forma voluntaria ya que el motivo fue que las presentes entrevistas serían aplicadas con fines académicos.

La apertura respecto a las actividades programadas fue de grata aceptación y a su vez de asombro en los colaboradores debido a que en el tiempo que han trabajado en la empresa no se les habían preguntado sobre las actividades que ellos realizan y los inconvenientes que les generan la realización de las mismas, los riesgos a los que están expuestos, la complejidad de realizarlas de forma efectiva, la periodicidad en la que se la realiza y las consecuencias de no realizarlas de forma correcta (CIB Noreste, 2010).

Por lo que se optó por tiempo y espacio el solicitar a cada uno de ellos un pequeño espacio entre el desarrollo de sus actividades o descansos respectivos la ayuda pertinente para desarrollar las actividades planificadas en las instalaciones de NORTHOSPITAL, la empresa colaboró con la autorización de la aplicabilidad de la herramienta y brindando tiempos prudentes para conseguir las acciones de mejora y metas planificadas en la realización del proyecto.

La perspectiva que se tenía fue que pudieran dar las actividades de manera esperada y de esa manera sucedió sin que ocurriera circunstancias que pudiesen afectar el desarrollo de la herramienta, las actividades que fueron desarrolladas con los participantes fueron entrevistas personalizadas con un formato preestablecido único y aprobado por el jefe de Talento Humano, en colaboración de los altos mandos.

La planificación empezó por realizar un diagnóstico previo en cuanto a las funciones que realizaban los colaboradores de las áreas mencionadas en sus respectivos puestos de trabajo, teniendo en cuenta que el diagnóstico se dio por medio de entrevistas a jefes y colaboradores de dichas áreas, en ambos casos utilizando un mismo formato de entrevista, la finalidad de esta actividad mediante un lenguaje universal es dar a conocer las cuales funciones realizaban por parte los trabajadores y también conocer las funciones que los jefes de área esperan que sus subordinados cumplan en las áreas de trabajo. (Cuesta, 2010).

Esta actividad permitió visualizar y determinar el dar a conocer en algunos casos de estudio la brecha existente entre lo que se espera que un colaborador realice constatado con lo que se encuentra en el desarrollando de las funciones en el cargo asignada para la realización de su trabajo (Robbins & Coulter, 2005).

Posterior a ello con la información recolectada se prosiguió a levantar los perfiles de cargo para cada una de las áreas respectivamente, este formato fue proporcionado por el jefe de Talento Humano de NORTHOSPITAL.

Al poseer esta estructura la herramienta ha permitido alinear el producto final de una manera favorable a la empresa para proporcionarle una documentación acorde a la que maneja en el desarrollo de sus actividades.

Las actividades que se mencionan se las planificación en conjunto con Talento Humano, mediante un cronograma de actividades, con el fin de tener una planificación de avance de forma programada que evite retrasos en la realización de las actividades dispuestas y de esa manera poder conseguir el producto final que en el caso del presente trabajo de titulación es el manual de funciones de las dos áreas médicas y cuatro operativas, según la división de la necesidad emergente que fue percibida por los colaboradores de la organización, de una manera rápida y a la vez con un buen diseño para que se torne eficaz su elaboración.

Para la realización del presente proyecto se tomó a la fase de diagnóstico el recolectar información acerca de las funciones que realizan los distintos cargos de la empresa, analizar los datos recolectados en las entrevistas aplicadas con la finalidad de obtener resultados sintetizables para efectuar el análisis, desde la observación de las funciones realizadas y las que deben ser realizadas, estos datos cualitativos generaron levantar información acorde a las funciones que desempeñan que son las del grupo beneficiario, referente a los propósitos del proyecto que dio conocer el estado actual y el estado deseado de la empresa para poder lograr un resultado prometedor en cuanto a la asignación de puestos de trabajo como por otra parte al adecuado desenvolvimiento de los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo.

El impacto generado fue positivo y enriquecedor ya que las aplicaciones de técnicas adquiridas en la academia, sirvieron para dirigir al grupo de trabajo, y así, se pudo constatar las brechas y falencias que existían en el desarrollo de las actividades cotidianas de algunos colaboradores de la empresa con lo que al finalizar la elaboración del manual de funciones se logró que las falencias e inconvenientes se reduzcan al mínimo y se logren desaparecer por completo para

que los colaboradores se perciban respaldados y motivados por la empresa, al invertir en mejoras continuas de los colaboradores que son el eje de que esta obtenga un mejor mejores reconocimientos en Talento Humano y continúe creciendo en el mercado.

El manual de funciones logra que los colaboradores seleccionados se perciban beneficiados de los alcances de este, se aumente la motivación y el sentido de pertenencia respecto con la empresa, al igual que el manual al ser estructurado uniforme y de fácil comprensión se lo utilice para mejorar los cargos de las demás áreas de la empresa y de esta forma comprometer a todos los colaboradores.

4. Principales logros del aprendizaje

La realización del proyecto permitió que los conocimientos adquiridos en las aulas de clases fueran utilizados de forma eficiente en la realización de las actividades planificadas de los diversos procesos que maneja el Área De Talento Humano en la empresa, logrando comprender varios de los procesos dentro del ámbito de selección, capacitación, nómina y beneficios que dispone la empresa en esta área para el beneficio tanto del colaborador y la institución, para dar refuerzo mediante el manual de funciones.

En lo referente a la elaboración del manual se lo cumplió a cabalidad con las planificaciones dispuestas para la implantación de este en las áreas de trabajo del proyecto la cual tenía presente el indagar cuales son las características que tienen los cargos operativos y médicos en la organización, en la actualidad mediante técnicas cualitativas para la implementar un manual de funciones para las áreas operativas y médicas hasta el mes de agosto de 2018. Se cumplió de forma exitosa a continuación será detallado el proceso para llegar a la meta trazada.

Gracias a la actividad presencial, la importancia del manual de funciones que a su vez puede generar conflictos al ser una herramienta en la cual se detalle las funciones que debe cumplir una persona en su cargo de trabajo, ya que desde esta se potencia que el colaborador triunfe o fracase en su trabajo al tener o no definidas las funciones que debe realizar y a su vez la empresa tendrá mayor claridad sobre las correctas funciones que espera que realice un colaborador.

La formación académica aportó en gran medida por el hecho de tener bases teóricas con las cuales se dio la posibilidad de administrar y aplicar los conocimientos que fueron brindados en el ámbito académico, ya que gran cantidad de los temas aprendidos se aplican en el entorno laboral diario.

Las experiencias dentro de la institución fueron de gran provecho, incluyendo las complejidades y los factores resistentes a la realización del proyecto, las cuales fueron solventadas en marcha ya que se dio pronta solución a estos, para evitar estancamientos en la consecución de las actividades planificadas, la razón de que las dificultades fueran solventadas de forma oportuna se debió que el personal del Área de Talento Humano brindó apoyo incondicional enfocado siempre al aprendizaje continuo referente a procesos operativos enfocados en las relaciones interpersonales, más aun resaltando la confianza que depositó el jefe del área para proporcionar apertura total para que los colaboradores no perciban al investigador como una figura que busca mejoras y mayor confort con su cargo al delimitar las actividades que son esenciales para cada cargo seleccionado y que las competencias de este no sean partícipes de otras, al permitir que realice y participe de manera activa en los procesos de la empresa.

Todo esto resalta que a pesar de algunas falencias que se hubiesen presentado a lo largo del camino, siempre se optó por brindar retroalimentación

adecuada y positiva acerca de los errores mencionados, motivando siempre a la consecución del trabajo de sistematización, y porque no decir a todo el personal que estaba a su alcance a tratar de solucionar los problemas y aportar en que se mejore continuamente.

Ante situaciones similares o problemáticas que se generen, se opta por brindar una retroalimentación al personal de la empresa, con la finalidad de generar aprendizaje continuo y que se dé un proceso sinérgico en el desarrollo del trabajo.

Por otro lado, como alternativa a usarse en las demás áreas de la organización, los responsables de estas otras, deben convenir con el jefe del Área de Gestión de Talento Humano para que se dé una capacitación pertinente para la aplicación del proyecto y que coincidiendo con Cuesta (2010) se realice el mismo proceso de feedback con sus empleados, para evitar que existan vacíos e inconvenientes a futuro (2010).

Además, se generó como producto un manual de funciones para las áreas operativas y dos áreas médicas con las que cuenta NORTHOSPITAL, mismo que ya se utiliza dentro del proceso de selección de personal, para mejorar o potenciar el trabajo de los colaboradores.

Como punto de partida se dio el recolectar información acerca de las funciones que realizan los distintos cargos de la empresa, esta parte del proyecto se la realizó con observación participativa de acuerdo con las funciones del personal en algunas de las áreas de trabajo en las que se pretendía recolectar información.

Posterior a ello se procedió a elaborar la herramienta que en este caso fue la entrevista que se pretendía ser aplicada en las respectivas áreas, misma que fue revisada y aprobada por el jefe de Talento Humano para continuar con el avance del proyecto.

Al tener aprobado los permisos de aplicación de la herramienta, se prosiguió a aplicarla a los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo quienes brindaron su apoyo total en la actividad de una forma atenta, brindando sus opiniones y puntos de vista a cerca de la mencionada actividad

El siguiente paso fue, analizar los datos recolectados en las entrevistas aplicadas con la finalidad de obtener resultados medibles, observables, cualitativos los mismos que fueron reflejados en la información proporcionada con los colaboradores logrando obtener un panorama más amplio de lo que se realiza en la actualidad en la empresa y lo que la esta esperara que algunos de los colaboradores de las áreas mencionadas realicen en sus puestos de trabajo.

Con esto se dio la posibilidad de levantar información acorde a las funciones que desempeñan las áreas de limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento, quirófano y enfermería para que tanto la empresa y a su vez el colaborador obtenga un mejor resultado y a la vez una mejora en el desarrollo de las actividades laborales.

No obstante, existía cierto grado de riesgo el cual era que los colaboradores optaran por no aportar con información referente al desarrollo de las actividades que llevan a cabo en el hospital, mismo que no se dio ya que en su totalidad brindaron información pertinente y favorable de sus respectivos cargos de trabajo.

Otro elemento de riesgo que podía darse era el cierre de las áreas de trabajo o en su defecto modificación o fusión de áreas misma que tampoco ocurrió ya que tanto las áreas operativas como médicas se encontraban muy bien definidas y diferenciadas respectivamente.

Por otro lado, en lo referente a la identificación de elementos innovadores que propone el trabajo, se procuró que la estructura del manual sea uniforme y de

fácil entendimiento al público general beneficiario, con un lenguaje que no sea en su totalidad técnica y en los puntos que esto no se podía desligar, se optó por colocar notas a pie de página indicando a que hace referencia tal elemento.

Conclusiones

- Erigir una sensibilización, al dar inicio el proyecto apporto a estimular colaboración e interés por parte de los colaboradores de las áreas a trabajar en NORTHOSPITAL, de esa manera ellos dieron la apertura esperada y a su vez cumplimiento de los objetivos trazados, uno de los cuales eran obtener información para sistematizar la experiencia de elaborar un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa.
- Se concluye que la carencia que posee el área de Gestión de Talento Humano referente a un Manual de funciones y a un seguimiento por parte de encargados de algunas áreas de trabajo, mostró un índice considerable de desconocimiento de las tareas, actividades y funciones o poca claridad de las mismas en las áreas de trabajo involucradas.
- En la sistematización partiendo de los instrumentos los cuales fueron entrevistas semiestructuradas y observación no participativa aplicados, se estableció que un 70 % de los colaboradores aprecian conocer totalmente las características y requisitos que demanda el cargo para su correcta ejecución, expresando que esta información la obtuvieron dentro del proceso de selección al cual accedieron, pero un 40% corresponde al personal que en la inducción a su área de trabajo se le presento únicamente el descriptivo de cargo con el cual pudo acceder a la directrices que debía cumplir.
- El eje teniendo una alineación histórico dialectico sirvió en la presente sistematización porque ayudó a conocer el estado actual de determinadas áreas de la empresa y de los colaboradores, su objetivo fue

alcanzado, al solventar las falencias de determinadas áreas de trabajo con un Manual de funciones alineada a las necesidades de la empresa

- El diseño del proyecto y de la presente sistematización consintió en resaltar la importancia de un manual de funciones en una organización puesto que aporta a una mejor gestión de la empresa brindando eficiencia y eficacia por parte de los colaboradores disminuyendo agotamiento y repetición de actividades.

Recomendaciones

- Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa es posible recomendar el sociabilizar las actividades que se pretender realizar con los partícipes que fueron los colaboradores de las áreas de trabajo, el motivo es que se evitaran barreras varias barreras esperadas e inesperadas al dar inicio a una futura actualización de información.
- Se recomienda dar un mayor seguimiento al momento en que se incorpora personal a la empresa brindando una descripción de las responsabilidades que tendrá al igual que al personal antiguo y a su vez mantenerlo permanentemente actualizado en las tareas, actividades y funciones que deba ejecutar.
- A través de los instrumentos aplicados en el proyecto se recomienda mantener capacitaciones constantes empezando por las áreas operativas, quienes en su mayoría desconocen o tienen poca claridad de las responsabilidades que deben desarrollar en la empresa.
- El Área de Gestión de Talento Humano de NORTHHOSPITAL se le recomienda utilizar la metodología trabajada para poder situarse en un punto específico y realizar un estudio temporal que ayude a conocer la situación actual e ideal para dar inicio a cualquier proyecto relacionado por los resultados obtenidos en la presente sistematización.
- Se recomienda estudiar los cargos teniendo en cuenta las actividades y funciones que desarrollan con el fin de diseñar y aclarar tareas y actividades para evitar duplicidad de funciones evitando así desgaste innecesario y reducción en tiempos de entrega de productos finales.

5. Referencias


- Alonso, E., & Osguenda, E. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A.
- Alvear, A. (2015). *ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES PARA ANPESTRID CONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO OCTUBRE 2014 - MARZO 2015 (trabajo de titulación de tercer nivel)*. CUENCA: UPS.
- Apodaka, M. (09 de diciembre de 2004). *Urtxintxa Eskola*. Obtenido de Urtxintxa Eskola: <https://mgmuth.files.wordpress.com/2012/02/dinc3a1mina-de-grupos.pdf>
- Catalina, J. (2011). *Planificación y control de gestión*. España: EOI.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- CIB Noreste. (septiembre de 2010). *Presetnación de taller: CIB Noreste*. Obtenido de CIB Noreste: <http://intranet.cibnor.mx/intranet/admin/pdf/PresentacionTallerDescrPuestos.pdf>
- Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogota: ECOE.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gómez, C. (2011). *Salario emocional*. Bogota: CESA.
- Guardia de Viggiano, N. (2009). *Lenguaje y comunicación*. San José: CECC/SICA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL.

- Iglesias, V. (8 de julio de 2008). *Diseño Transversal*. Obtenido de Diseño Transversal : http://www.bvsde.paho.org/cursoa_epi/e/pdf/modulo9.pdf
- Molina, P. (2002). Comunicación Interna. *Harvard Deusto business review*, 36-45.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Colombia: NIEVA.
- Rios, F. (20 de abril de 2010). *Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sandoval, C. (2016). *DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPTIVO DE CARGOS Y FUNCIONES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA (FUAA)*. Bogotá : UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS.
- SUMMON PRESS, S. (09 de 12 de 2018). *La entrevista de trabajo*. Obtenido de La entrevista de trabajo: <https://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-mixta-o-semiestructurada.html>
- Universidad del Pacífico. (2017). *Manual de Funciones y Descripción de Cargos*. Ecuador: Universidad del Pacífico.

ANEXOS

6. Anexos

ANEXO 1 Formato entrevista

 NORTH HOSPITAL		FORMATO DE ENTREVISTA DIAGNÓSTICO	VERSIÓN
ENTREVISTADOR		FECHA	
<p>¿Sabe usted cuáles son las funciones de su cargo?</p>			
<p>¿Conoce usted las condiciones y requerimientos que su cargo demanda?</p>			
<p>¿NORTH HOSPITAL en la inducción que le proporcionó para su cargo se presentó y explicó el manual de funciones?</p>			
<p>¿Cree que la realización de sus actividades ha realizado algunas otras que no son de competencia de su cargo?</p>			
<p>¿Considera usted que los datos obtenidos en la investigación serán de beneficio para los colaboradores y la empresa?</p>			

Gracias por su apoyo y colaboración, esta encuesta es anónima y de total confidencialidad, para fines académicos.

Anexo 2 modelo de recolección de información de funciones

MODELO DE ENTREVISTAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGO Y MANUAL DE FUNCIONES DE NORTHOSPITAL.						
CARGO DEL ENTREVISTADO:						
ENTREVISTA NÚMERO:						
NOMBRE DEL CARGO:						
FUNCIONES		DE LAS FUNCIONES MENCIONADAS CUALES LAS REALIZA CON MAYOR FRECUENCIA TENIENDO EN CUENTA LAS SIGUIENTES PONDERACIONES:				
		5: A DIARIO	4: UNA VEZ A LA SEMANA	3: CADA QUINCE DÍAS	2: CADA MES	1: BIMENSUAL, TRIMESTRAL O SEMESTRAL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

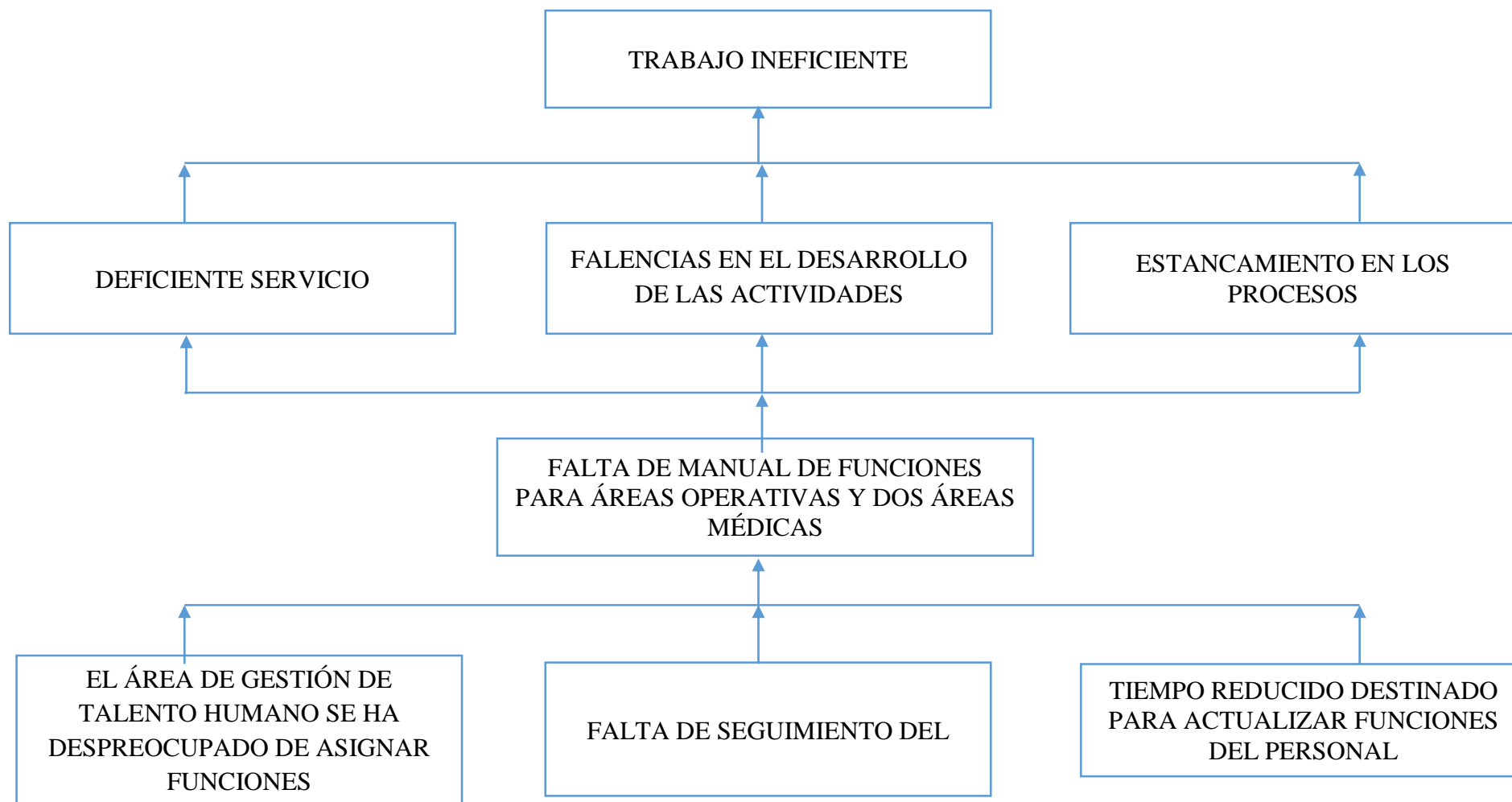
Anexo 3 Financiamiento

Fase	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Levantamiento de la información	1	1	10	10
2	Presentación a directivos de las percepciones de los colaboradores	1	1	0	0
3	Socialización de los beneficios de implementar el proyecto	1	2	10	10
4	Presentación bimensual de los avances del proyecto	1	1	0	0
5	Presentación la estructura base del manual	1	1	10	10
6	Adaptación de las funciones a la estructura del manual	1	1	10	10
7	Entrega del manual de funciones del grupo beneficiario a los directivos y colaboradores	1	1	20	20
Presupuesto Referencial			USD\$ 60		

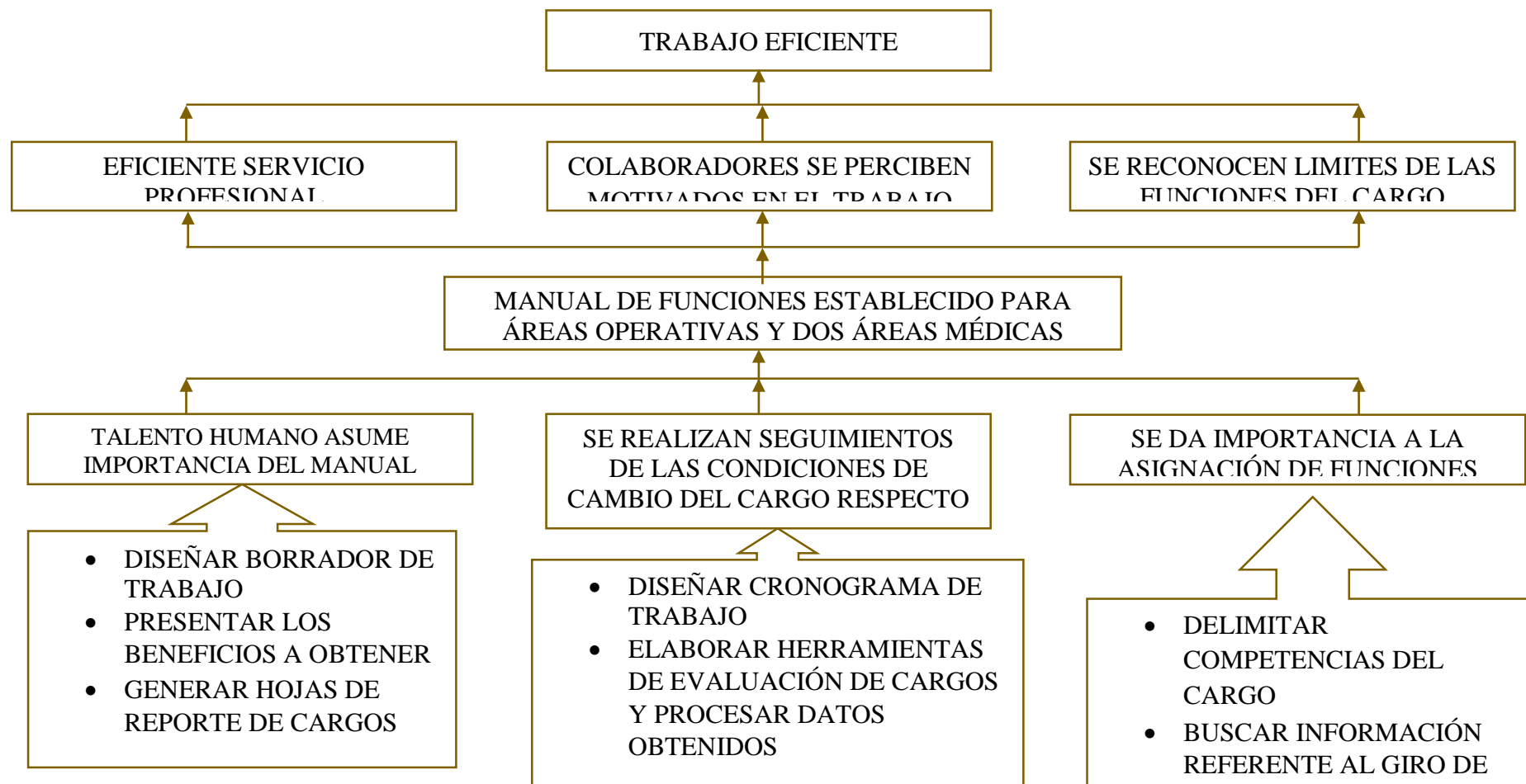
Anexo 4 Cronograma de actividades

Componentes /Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio
Recolección de información presentada por directivos y colaboradores	x			
Identificación de problemática a trabajar	x			
Socializar con personal clave los beneficios del proyecto		x	x	
Crear espacios de entrevistas de funciones		x	x	x
Sensibilizar al personal acorde a los avances del proyecto		x	x	
Diseñar la estructura del manual de funciones			x	x
Evaluar las competencias de los cargos referentes al giro de negocio			x	x
Generar reporte de los avances del manual de funciones		x		x
Transmitir información a los directivos y beneficiaros del proyecto del manual				x
Presentar el manual estructurado y completo para los beneficiarios directo ante los directivos				x

Anexo 5 Árbol de Problemas



Anexo 6 Árbol de Objetivos



Anexo 7 Formato de manual específico de funciones y de competencias laborales

	DESCRIPTIVO DE CARGO
---	-----------------------------

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 00	Versión: 00
Cargo:	Coordinador de Seguridad	
Proceso:	Gestión Administrativa	
Departamento:	Seguridad	
Reporta a:	Jefe de Talento Humano	
Supervisa a:	Guardia de Seguridad	
Reemplazo:	No Aplica	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
Atender de manera óptima y eficaz las necesidades de área teniendo en cuenta la logística, control y solución de problemas del área		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de turnos de trabajo al personal de seguridad para tener un cronograma sobre el control del mismo • Asignación de puntos de vigilancia a colaboradores del área de trabajo para que el personal del área conozca con exactitud el perímetro que debe salvaguardar de la institución • Revisión de bitácora de guardianía para controlar las novedades que se presentan en el desarrollo de las actividades del personal de seguridad • Atención y solución de reclamos internos y externos manteniendo una adecuada comunicación para resolver inquietudes a cerca de la seguridad del hospital • Control de cámaras de vigilancia para monitoreo de la seguridad de la institución de forma periódica para evitar daños y perjuicios a clientes interno y externo de la empresa. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humano	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:		

IV. COMPETENCIAS					
Requisitos de Selección					
FORMACIÓN	Tecnólogo en Seguridad				
CONOCIMIENTOS		NIVELES			
		Alto	Medio	Bajo	
	Elaboración de Informes		X		
	Técnicas de Negociación	X			
	Metodología de tratamientos de reclamos	X			
	Conocimiento de MS Office		X		
	Métodos de satisfacción al cliente	X			
HABILIDADES		NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en Equipo		X		
	Comunicación Efectiva	X			
	Pertenencia	X			
	Liderazgo			X	
	Orientación a Resultados	X			
	Toma de Decisiones	X			
	Servicio al cliente			X	
	Conducta Laboral		X		
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años				

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 00	Versión: 00
Cargo:	Lcda. en Enfermería	
Proceso:	Gestión Operativa	
Departamento:	Enfermería	
Reporta a:	Jefa de Enfermeras	
Supervisa a:	Auxiliar. de Enfermería	
Reemplazo:	Jefa de Enfermeras	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
Atender de manera óptima y eficaz las necesidades de área teniendo en cuenta brindar una adecuada atención al cliente y familiares para salvaguardar la salud e integridad del paciente.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Al dar inicio a la jornada laboral verificar novedades en el área de trabajo realizando un recorrido completo por el área de trabajo • Dialogar con el personal para intercambio de información de forma general teniendo en cuenta la complejidad de cada uno de los pacientes • Registra el parte de enfermería de forma diaria para aplicar de forma óptima el proceso de atención de enfermería. • Administra el uso de los recursos materiales para que el personal a su cargo dé un buen uso y mantenimiento • Coordina una interacción adecuada entre el personal a su cargo y paciente • Coordina una interacción adecuada entre el paciente y familiares y/o conocidos. • Ejecuta actividades relacionadas a su cargo en cuidado y atención al paciente. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humano	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:		

IV. COMPETENCIAS					
Requisitos de Selección					
FORMACIÓN	Licenciada en Enfermería				
CONOCIMIENTOS		NIVELES			
		Alto	Medio	Bajo	
	Elaboración de Informes	X			
	Técnicas de Negociación	X			
	Conocimiento de MS Office		X		
	Métodos de satisfacción al cliente	X			
	Medicina General	X			
	Administración de Personal		X		
	Técnicas y cuidado de pacientes	X			
HABILIDADES		NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en Equipo	X			
	Comunicación Efectiva	X			
	Pertenencia	X			
	Liderazgo		X		
	Orientación a Resultados	X			
	Toma de Decisiones	X			
	Servicio al cliente		X		
	Conducta Laboral		X		
EXPERIENCIA	De 1 A 2 años				

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 00	Versión: 00
Cargo:	Auxiliar de Mantenimiento	
Proceso:	Gestión Operativa	
Departamento:	Mantenimiento	
Reporta a:	Coordinador de Mantenimiento	
Supervisa a:	No tiene personal a su cargo	
Reemplazo:	No Aplica	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
Atender de manera óptima, rápida y eficaz las necesidades de la empresa teniendo en cuenta solución de problemas de las áreas de trabajo para salvaguardar en funcionamiento óptimo de las instalaciones del establecimiento.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar actividades de mantenimiento eléctrico en el hospital para evitar pérdida del servicio eléctrico que es vital para el funcionamiento de las máquinas de hospitalización, quirófano y oficinas • Realizar actividades de plomería con el fin de evitar problemas en los conductos de agua y aparatos sanitarios. • Instalar sistemas de gas, suspensión de bombas, sistemas contra incendios para salvaguardar la integridad del cliente y del personal de la empresa en caso de presentar algún altercado • Realizar labores de pintura y mantenimiento para mostrar la preocupación de la institución por el cuidado de la imagen que da el hospital al usuario. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humano	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:		

IV. COMPETENCIAS					
Requisitos de Selección					
FORMACIÓN	Bachiller				
CONOCIMIENTOS		NIVELES			
		Alto	Medio	Bajo	
	Elaboración de Informes				X
	Instalación de sistemas de Gas	X			
	Plomería		X		
	Electricidad	X			
	Pintura		X		
HABILIDADES		NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en Equipo		X		
	Comunicación Efectiva			X	
	Pertenencia		X		
	Liderazgo				X
	Orientación a Resultados	X			
	Toma de Decisiones			X	
	Servicio al cliente		X		
	Conducta Laboral	X			
EXPERIENCIA	De 0 a 6 meses en adelante				

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 00	Versión: 00
Cargo:	Auxiliar de Lavandería	
Proceso:	Gestión Operativa	
Departamento:	Lavandería	
Reporta a:	Coordinadora de Lavandería	
Supervisa a:	No Aplica	
Reemplazo:	No Aplica	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
Atender de manera óptima, la necesidad de brindar a los pacientes y clientes el confort con el que esperan sentirse acogidos en la empresa.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar lavado de ropa en general del hospital para mostrar la higiene en las prendas de vestir que utilizan los pacientes • Realizar desinfección adecuada para evitar proliferación de nuevas enfermedades tanto en las prendas de vestir como en las maquinas • Utilizar las máquinas de lavandería apropiadamente para evitar daños en las prendas y retrasos en el cumplimiento de las funciones • Planchar de forma adecuada sábanas ropa en general para evitar deterioro de prendas y accidentes en la actividad como sería quemadura de las mismas y deterioro acelerado • Acomodar adecuadamente las prendas en las habitaciones para que al momento de ser necesitada se pueda brindar un buen servicio 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humano	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:		

IV. COMPETENCIAS					
Requisitos de Selección					
FORMACIÓN	Bachiller				
CONOCIMIENTOS		NIVELES			
		Alto	Medio	Bajo	
	Elaboración de Informes			X	
	Lavado de Ropa	X			
	Uso de máquinas de lavandería	X			
	Planchado de Ropa	X			
	Acomodación de prendas		X		
HABILIDADES		NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en Equipo		X		
	Comunicación Efectiva			X	
	Pertenencia		X		
	Liderazgo				X
	Orientación a Resultados	X			
	Toma de Decisiones			X	
	Servicio al cliente	X			
	Conducta Laboral	X			
EXPERIENCIA	De 0 a 6 meses en adelante				

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 00	Versión: 00
Cargo:	Auxiliar de limpieza	
Proceso:	Gestión Operativa	
Departamento:	Limpieza	
Reporta a:	Coordinadora de limpieza	
Supervisa a:	No Aplica	
Reemplazo:	N/A	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
Atender de manera óptima y eficaz la necesidad de mantener las instalaciones de la empresa limpia cumpliendo las normativas sanitarias		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de pisos en áreas de oficinas para mantener áreas limpias al desarrollar las actividades cotidiana • Limpieza interior y exterior del hospital para propiciar un buen entorno y dar buena imagen de la empresa • Arreglo y desinfección de consultorios y salas de espera para evitar contaminación • Limpieza y descontaminación de baños y sanitarios para evitar enfermedades en el personal y clientes de la institución • Realizar limpieza y desinfección continua en salas de operación para evitar complicaciones en cirugías 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humano	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:		

IV. COMPETENCIAS					
Requisitos de Selección					
FORMACIÓN	Bachiller				
CONOCIMIENTOS		NIVELES			
		Alto	Medio	Bajo	
	Elaboración de Informes			X	
	Procedimientos de limpieza de instalaciones quirúrgicas	X			
	Uso de instrumentos de limpieza	X			
	Manipulación de desinfectantes	X			
	Procedimiento de limpieza de oficinas		X		
HABILIDADES		NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en Equipo		X		
	Comunicación Efectiva			X	
	Pertenencia		X		
	Liderazgo				X
	Orientación a Resultados	X			
	Toma de Decisiones			X	
	Servicio al cliente	X			
	Conducta Laboral	X			
EXPERIENCIA	De 0 a 6 meses en adelante				

I. IDENTIFICACION		
RRH01-01	Revisión: 00	Versión: 00
Cargo:	Médico Residente	
Proceso:	Gestión medica	
Departamento:	Emergencia	
Reporta a:	Jefe de residentes	
Supervisa a:	No Aplica	
Reemplazo:	N/A	
II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO		
Atender de manera óptima y eficaz la necesidad de mantener las instalaciones de la empresa limpia cumpliendo las normativas sanitarias		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a pacientes oportuna brindando asistencia médica y dando diagnóstico e intervención a todos los pacientes del hospital. • Dar tratamiento eficiente al cliente remitiendo a otro profesional de la salud si fuese necesario. • Supervisión general en el área de emergencia del hospital, teniendo en cuenta la higiene inspeccionando minuciosamente las instalaciones y materiales que pudiesen utilizarse • Asesorar sobre las medidas higiénicas que deban adoptarse en algún caso sea general o no a la persona. 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humano	Gerente General	Gerente General
Fecha de Actualización:		

IV. COMPETENCIAS					
Requisitos de Selección					
FORMACIÓN	Bachiller				
CONOCIMIENTOS		NIVELES			
		Alto	Medio	Bajo	
	Elaboración de Informes			X	
	Procedimientos de limpieza de instalaciones quirúrgicas	X			
	Uso de instrumentos de limpieza	X			
	Manipulación de desinfectantes	X			
	Procedimiento de limpieza de oficinas		X		
HABILIDADES		NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en Equipo		X		
	Comunicación Efectiva			X	
	Pertenencia		X		
	Liderazgo				X
	Orientación a Resultados	X			
	Toma de Decisiones			X	
	Servicio al cliente	X			
	Conducta Laboral	X			
EXPERIENCIA	De 0 a 6 meses en adelante				

Anexo 8 Tabla de conceptos y niveles de las habilidades de los descriptivos de cargo

Tabla de conceptos y niveles de las habilidades de los descriptivos de cargo			
Habilidad	Concepto	Niveles	
Trabajo en Equipo	Cooperar con los demás y colaborar con el grupo de trabajo para alcanzar un objetivo común planteado	A	Capacidad de influir de forma positiva en toda la empresa, preocupándose por compañeros de su área y de las demás, sacrifica sus intereses personales por los de la empresa para lograr resultados positivos a largo plazo
		B	Motiva un desarrollo de trabajo amistoso, cooperación y espíritu de equipo, resolviendo conflictos que se puedan generar
		C	Aprecia y toma en cuenta las ideas del grupo, busca aprender de los demás y promueve la colaboración
		D	Coopera con el objetivo del grupo y realiza el trabajo asignado
Comunicación Efectiva	Capacidad de realizar preguntas y expresar ideas de forma efectiva y clara sea de forma escrita u oral	A	Se lo reconoce ya que al busca el momento más oportuno para exponer de manera más adecuada y clara sus ideas en la empresa, apoyándose en una buena estrategia de comunicación
		B	Es reconocido por generar confiabilidad al ser interlocutor por manejar de forma elevada situaciones y buen manejo de la habilidad
		C	Al comunicarse con su entorno lo hace sin prestar ruidos
		D	No logra entablar una interpretación adecuada en sus expresiones
Pertenencia		A	Sentido de pertenecía a la empresa al sentirse representado, identificado, con todos los valores de la misma, generando un alto

	Cabida para sentirse parte de los valores y lineamientos empresariales		compromiso a la misma ajustándose a todas las pautas, lineamientos de la misma y promoviendo a que sus compañeros de trabajo también lo hagan
		B	Acepta y promueve los valores y objetivos de la organización siendo comprometido y ajustándose a los lineamientos pre establecidos de forma transparente
		C	Respeto , cumple y promueve a cabalidad la misión y visión empresarial ajustándose a los valores organizacionales
		D	Respeto y cumple los objetivos y valores de la empresa
Liderazgo	Consiste en orientar a las personas a un fin determinado, fijando objetivos, dando seguimiento, retroalimentación y generando inspiración y confianza.	A	Se encarga de orientar a todo el grupo, fijando objetivos, dando seguimiento sobre el avance que se genera para dar retroalimentación cada que sea necesario siendo la cabeza del grupo escuchando todos los puntos de vista de los integrantes
		B	Orienta al grupo, colabora con la fijación de objetivos de forma activa, resuelve inquietudes del grupo de manera eficaz escuchando a los demás y busca que el encargado o miembros del grupo escuchen sus ideas
		C	Colabora en la fijación de objetivos y metas y sigue lo delegado de la mejor manera buscando aportar
		D	Tiene intención de colaborar y sigue lo recomendado según las directrices

Orientación a Resultados	Predisposición a conseguir resultados más elevados de lo esperado teniendo en cuenta los esquemas y estrategias de la empresa	A	Busca adelantarse a los objetivos fijados se preocupa por dar solución a problemas complejos, aporta valor agregado preocupándose por los resultados de la organización
		B	Emprende acciones de mejora tomando en cuenta los objetivos establece los beneficios propios, compromete al equipo promoviendo acciones de mejora
		C	Trabaja para mejorar su desempeño y el de su área ligándolos a los objetivos de la empresa
		D	Trabaja para alcanzar los niveles definidos dentro de tiempos previstos con los recursos asignados.
Toma de Decisiones	Enfocado en mantener un control referente a un riesgo o de un análisis de una situación o problema que presenta una o varias alternativas que se necesita dar respuesta	A	Ante situaciones de suma importancia toma medidas adecuadas, generando en los demás una reducción en la carga emotiva, asumiendo las consecuencias que resultan anticipándose con las mejores alternativas en beneficio de toda la organización
		B	Trabaja con varias alternativas para dar la solución más acertada a un problema, tratando de ser justo al tomar una decisión buscando el bienestar en general
		C	Busca asesoría previo a la toma de decisión y por lo general consulta varios puntos de vista para poder tener la seguridad de dar respuesta a una situación o problema
		D	Evade la responsabilidad de participar en la toma de una decisión y sigue lineamientos o instrucciones

Servicio al cliente	Capacidad para satisfacer, comprender e identificar la necesidad de forma efectiva que presenta un cliente sea interno o externo a la organización.	A	Posee la capacidad de escuchar con respeto a cualquier tipo de cliente, así se encuentre en una situación crítica o de peligro, buscando en toda ocasión dar la mejor solución
		B	Identifica con claridad la necesidad del cliente y en ocasiones puede anticiparse para satisfacer las exigencias
		C	Busca los medios para responder las necesidades del usuario y responde en el tiempo esperado
		D	Demuestra al mantener contacto con el cliente cierto grado de amabilidad, destreza e incertidumbre.
Conducta Laboral	Capacidad para determinar las metas y prioridades de una tarea, área o proyecto teniendo en cuenta los plazos y recursos para realizarlo de forma eficaz	A	Se adelanta a un problema o situación, instaurando puntos de control, coordinación y verificación para asegurar la calidad un proceso así posea una gran cantidad de variables
		B	Capacidad de administrar procesos o tareas complejos mediante un mecanismo de control y coordinación de la trayectoria del proceso
		C	Define prioridades para la realización de tareas, estableciendo objetivos, calidad del trabajo para ejecutarlo según lo esperado
		D	Administra tiempos y organiza el trabajo de forma adecuada